

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO AMBIENTAL NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: FATOS, RUMOS E TENDÊNCIAS

Michel Epelbaum

Consultor da ELLUX Consultoria e mestrando em Engenharia de Produção pela EP/USP

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
3. A MATRIZ DO CASO EMPRESARIAL
4. NOVOS MODELOS E FERRAMENTAS
5. CONCLUSÕES

RESUMO

O antigo paradigma de que investir na gestão ambiental representa custos e reduz a competitividade empresarial está em cheque. Partes interessadas poderosas estão se envolvendo e gerando modificações significativas no panorama: clientes, financiadores e acionistas, dentre outras.

Está nascendo um novo panorama de relações, demandas, instrumentos e respostas aos problemas ambientais, mais abrangente, mais integrado ao negócio e ao social (p.ex. o chamado “triple bottom line”, tripé social-econômico e ambiental), e inserido em todas as componentes do negócio.

Muitos autores e pesquisadores estão estudando meios de provar a validade do novo paradigma, ou refutar o antigo, ou definir alguma situação intermediária, onde investir em meio ambiente auxilia nos fatores competitivos dependendo de circunstâncias específicas. Neste último contexto se insere o presente artigo. Serão discutidos os principais estudos e correntes envolvidas frente ao paradigma definido, procurando mostrar as ferramentas e dados emergentes, tais como o Dow Jones Sustainability Index (e outros critérios para investimentos “éticos”), os casos e a matriz de correlação entre gestão ambiental e competitividade empresarial propostos por Elkington (2002), considerado o autor do conceito do “triple bottom line”.

PALAVRAS CHAVES

Gestão ambiental, desempenho ambiental, sustentabilidade, competitividade empresarial

1. INTRODUÇÃO

O antigo paradigma de que investir na gestão ambiental representa custos e reduz a competitividade empresarial está em cheque. Profundas modificações globais estão originando um novo panorama de relações, demandas, instrumentos e respostas aos problemas ambientais, mais abrangente, mais integrado ao negócio e ao social. Neste sentido, Elkington (2001) cita:

- os mercados ganham espaço no campo de agentes e decisões econômicas/ sociais, e a competição se aprofunda entre as empresas;
- está ocorrendo uma mudança de valores, privilegiando dentre outros a qualidade (frente à quantidade), o longo prazo e a solidariedade;
- está crescendo o grau de abertura e transparência, em uma sociedade cada vez mais exposta
- há uma mudança de enfoque de análises ambientais pontuais para análises de ciclo de vida dos produtos

Diante das mudanças em andamento, diversos atores passaram a atuar na arena ambiental, além dos tradicionais, como mostra a tabela 1. Percebe-se, pela experiência, que a força da influência é diretamente proporcional ao risco envolvido na competitividade do negócio. Quanto maior o envolvimento com os clientes/consumidores, com a imagem, com a capacidade de financiamento, com a continuidade dos negócios, maior a importância atribuída pela empresa.

Como partes interessadas “poderosas” têm se interessado pela gestão ambiental, prevê-se uma grande mudança na perspectiva empresarial. Mas como relacionar a gestão ambiental e competitividade? Como mostrar para a grande maioria dos grupos dirigentes empresariais o que parece intuitivo? No próximo capítulo, procuraremos reunir parte dos estudos desenvolvidos neste sentido.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Muitos autores, pesquisadores e entidades estão estudando meios de provar a validade do novo paradigma, ou refutar o antigo, ou definir alguma situação intermediária, onde investir em meio ambiente auxilia nos fatores competitivos dependendo de circunstâncias específicas.

Várias instituições estão procurando correlacionar as atividades da gestão ambiental com o valor agregado à gestão empresarial (p.ex. WBCSD – “World Business Council for Sustainable Development”, GEMI – “Global Environmental Management Initiative”), PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, e WRI – “World Resources Institute”).

TABELA 1 – As partes interessadas, suas expectativas e tendências de evolução dos requisitos

Parte Interessada		Tradicional ou Emergente	Expectativa/Pressões	Impacto Atual de Influência	Tendência da Influência Futura
Mercado	Clientes	Emergente	Requisitos ambientais para compra na cadeia	de fraco positivo (países emergentes) até forte positivo	Crescimento forte (p.ex. certificações, materiais não tóxicos e recicláveis, melhor desempenho ambiental,
	Consumidores	Emergente	Qualidade dos produtos, produtos mais ecológicos	Depende do segmento, pode ser de neutra (países emergentes) até forte positivo	Crescimento forte (demanda por produtos mais ecológicos e saudáveis, como agricultura orgânica e boi verde)
	Concorrentes	Emergente	Produtos substitutos mais ecológicos, busca de melhor imagem	Depende do segmento, pode ser de fraco positivo (países emergentes) até forte positivo	
Sociedade	Governo	Tradicional	Cumprimento das obrigações legais	De negativo a forte positivo (negativo ou fraco: países emergentes)	Crescimento fraco (requisitos legais crescentes para processos e produtos, tendência de uso de mecanismos de mercado)
	Comunidade	Tradicional	Ajuda para o desenvolvimento sócio-econômico, processos mais limpos	De fraco (países emergentes) até forte	Crescimento forte (maior envolvimento, maior exposição à mídia, impacto à imagem, refletindo nas vendas)
	ONG's	Tradicional	Transparência, processos e produtos mais limpos	de fraco positivo (países emergentes) até forte positivo	Crescimento forte (globalização de atuação, maior exposição à mídia)
Financeiro	Acionistas	Tradicional	Sustentabilidade e do negócio	Forte positivo	Crescimento forte (maiores fatores de risco ao negócio levam a maiores controles e ações)
	Investidores	Emergente	Redução de riscos	De fraco (países emergentes) até forte positivo	Crescimento forte (critérios éticos nos investimentos, avaliações de empresas para financiamento)
	Seguradores	Emergente	Redução de riscos	Fraco positivo	Crescimento forte (novos requisitos legais obrigando o seguro de certos tipos de riscos, e crescimento dos montantes dispendidos com grandes acidentes)

FONTES: elaborado pelo autor, baseado em SustainAbility/UNEP/IFC (2003) e SustainAbility/UNEP (2001)

Centenas de autores têm demonstrado correlações positivas entre o desempenho ambiental (particularmente os investimentos em prevenção da poluição e eco-eficiência) e os resultados empresariais em alguns parâmetros (SustainAbility/UNEP, 2001). No entanto, alguns autores discordam da generalização da estratégia “ganha-ganha”, afirmando que não há evidências satisfatórias amplas para justificá-la em todos os casos. Alguns autores afirmam, ainda, que os ganhos empresariais podem ser positivos dependendo de fatores ligados às suas atividades, situação setorial e de mercado.

Um resumo dos principais autores pesquisados é apresentado a seguir.

- Porter (1995) – tem estudado a influência de requisitos legais mais restritivos sobre a capacidade de inovação ambiental, afirmando que existe um aumento de eficiência produtiva (estratégia “ganha-ganha”) e podem ser gerados produtos “verdes” de valor superior com ganhos de rentabilidade para os fabricantes;
- Palmer et al. (1995) – mostrou que os programas de redução da poluição nas empresas, ainda que tenham resultado em um menor custo da conformidade legal, não geraram retornos positivos;
- Waley & Whitehead (1994) – argumenta que empresas que acreditaram na estratégia “ganha-ganha” e investiram na prevenção da poluição não obtiveram o retorno esperado. Para eles, as situações de ganho para as empresas são raras e serão ofuscadas pelo custo total do seu programa ambiental. No seu entender, as corporações deveriam manter o foco dos investimentos ambientais naqueles itens que resultam em valor agregado aos acionistas, mais do que em voluntariamente liderar a busca da excelência ambiental, atingir a conformidade legal, redução de emissões ou redução de custos;
- Karagozoglu & Lindell (2000) – testaram as hipóteses da estratégia “win-win”, chegando à conclusão de que em certas condições externas e internas o efeito da gestão ambiental proativa é positivo, porém de um ponto de vista puramente financeiro, sugere a busca de um balanço entre as medidas ambientais e as expectativas do mercado, afirmando que um desempenho ambiental superior não necessariamente levará a uma vantagem competitiva ambiental.
- Freeman (1992) – defende a idéia de que é possível obter grandes ganhos ambientais alterando-se a forma de produção. No entanto, mesmo que o processo produtivo já tenha alcançado alguns ganhos ambientais pontuais e muito pequenos, a incorporação de objetivos ambientais, de fato, no desenvolvimento de novas tecnologias ainda terá de se difundir sobremaneira para abranger todo o sistema econômico, utilizando inovações radicais.
- Reydon et al. (2001) – comparando os estudos de Porter e Freeman afirmam que o estudo microeconômico do primeiro autor se aplicou a setores mais dinâmicos e competitivos da economia, dando a entender que se outros setores fossem estudados poderiam não trazer o mesmo tipo de retorno. Freeman, por outro lado, faz um estudo mais abrangente, sugerindo que a adoção de tecnologias e produtos mais limpos não é imediata e necessariamente vantajosa “per se”, pois o impacto positivo sobre a rentabilidade não é um consenso para toda a economia, e a procura por produtos verdes é incipiente em muitos países.

O estudo mais abrangente identificado pelo autor abordando a influência da gestão ambiental sobre a competitividade empresarial é o efetuado pela UNEP/SustainAbility (2001), estendido posteriormente para países emergentes (SustainAbility/IFC/Ethos, 2003), que mapeia a influência dos fatores econômico, ambiental e social sobre o desempenho empresarial, conforme descrito no capítulo a seguir.

3. A MATRIZ DO CASO EMPRESARIAL

Utilizando vários relatórios/dados existentes e estudos de caso de empresas, o estudo chegou a uma matriz-resumo (figura 1) correlacionando 10 dimensões do desenvolvimento sustentável com 10 medidas do sucesso empresarial, contemplando a natureza e o grau de evidência da correlação. O estudo se baseou na teoria dos 3 Pilares (“Tripple Bottom Line”), desenvolvido por Elkington (2000), que afirma que “a sociedade depende da economia, e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro”. Portanto, o sucesso empresarial deveria extrapolar as medidas financeiras, abrangendo também as sociais e ambientais.

Com relação ao desempenho ambiental, as dimensões consideradas foram:

- ❖ Foco em gestão ambiental em processo – análise da extensão na qual a empresa minimiza quaisquer impactos ambientais adversos associados com os seus processos de produção, através de medidas como, por exemplo, mudanças em materiais, equipamentos e práticas. O resultado da companhia neste quesito pode ser avaliado com informações como classificações em critérios padronizados (p.ex. o definido pela empresa Innovest, o EcoValue 21) ou específicos, registros de introdução de mudanças para reduzir o impacto ambiental, indicadores e comparações contra padrões de setores industriais (“benchmarking”);
- ❖ Foco na gestão ambiental em produtos - análise da extensão na qual a empresa introduziu princípios ambientais através do ciclo de vida de seus produtos, através de medidas como, por exemplo, desenvolvimento ou re-desenho do “portfolio” de seus produtos e serviços para minimizar impactos ambientais adversos (p.ex. iniciativas de responsabilização e cuidado em relação aos impactos de seus produtos, “Eco-design”) . O resultado da companhia neste quesito pode ser avaliado com informações como análises de ciclo de vida, registros de introdução de produtos mais ecológicos, etc.).

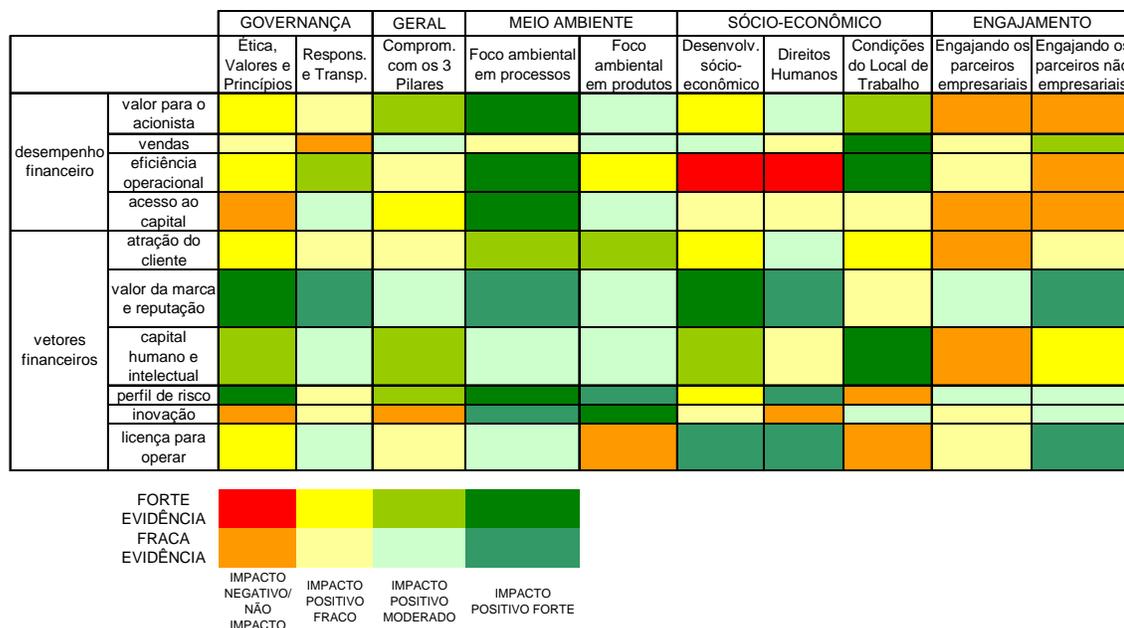
As principais conclusões deste estudo foram:

- ❖ **o juízo geral é de que o desempenho do desenvolvimento sustentável corporativo tem um impacto positivo no sucesso empresarial, e o foco estratégico nele está alinhado com a razão de ser das empresas**
- ❖ Das 10 medidas do sucesso empresarial, o **valor da marca e a reputação** é a que aparentemente está **mais positivamente correlacionada** com o desempenho do desenvolvimento sustentável corporativo
- ❖ **Das 10 dimensões do desempenho do desenvolvimento sustentável, a gestão ambiental em processos é a amparada pelo mais forte caso empresarial**
- ❖ Relações positivas entre o desempenho do desenvolvimento sustentável e os resultados financeiros verificáveis são amparadas por pesquisas dos casos empresariais
- ❖ O caso empresarial é mais forte quando medidas múltiplas do sucesso empresarial são consideradas, levando a uma necessidade de buscar uma visão mais holística da gestão
- ❖ O caso empresarial é mais forte quando companhias incorporam o desempenho do desenvolvimento sustentável no âmago da estratégia empresarial
- ❖ **O caso empresarial tem uma tendência de se tornar mais forte nos próximos anos, baseado nas tendências atuais**

No entanto, deixa claro que o debate continua, e somente parte das respostas foi obtida. Neste sentido, a maior lacuna consiste na falta de medidas consistentes para avaliar o desempenho do desenvolvimento sustentável corporativo. Além disto, ressalta que uma vez que muitos

dados foram fornecidos por empresas, existe uma tendência de enaltecer os melhores casos e não relatar outros, o que poderia causar uma distorção nos resultados.

FIGURA 1 - A matriz do valor empresarial sustentável



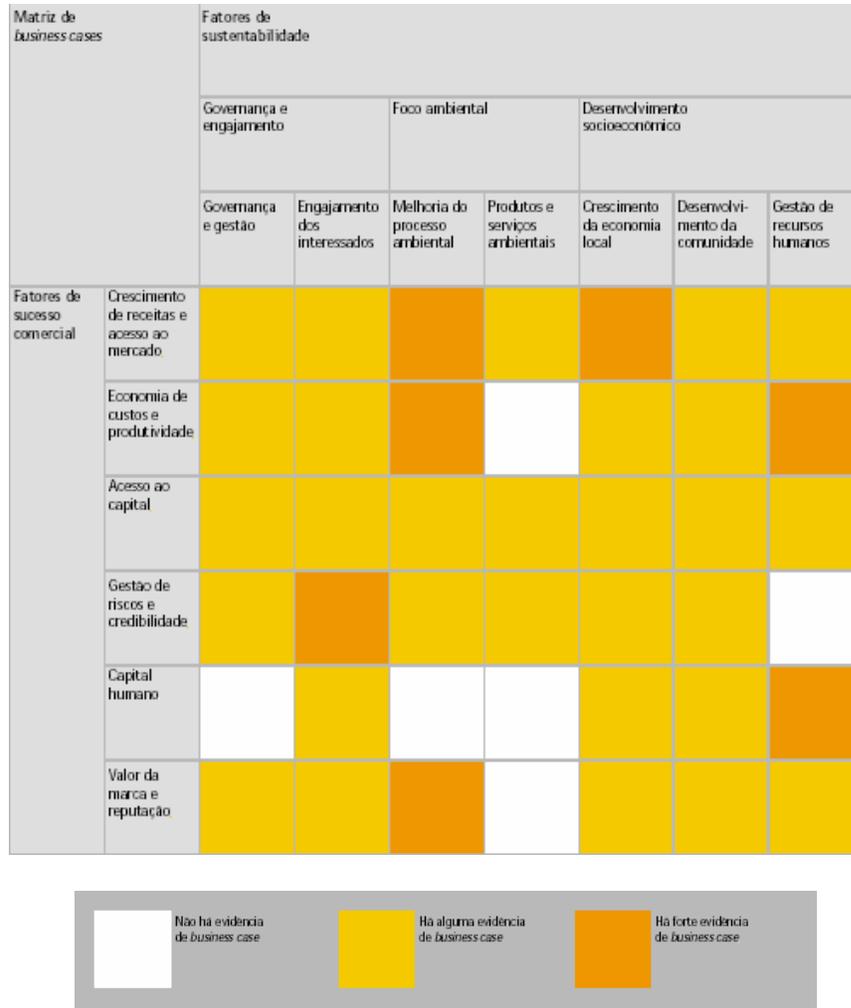
FONTE: Sustainability/UNEP, 2001

Este estudo foi adaptado para verificar a influência dos fatores da sustentabilidade no sucesso empresarial em países emergentes, analisando 240 casos em 176 companhias, resultando na matriz da figura 2.

Os principais resultados obtidos são:

- ❖ **Para pequenas e médias empresas**, a ênfase está na redução de custos, embora elas também se beneficiem com receitas mais altas e maior acesso ao mercado, especialmente por meio de produtos e serviços ecológicos.
- ❖ **Empresas nacionais e companhias multinacionais** com sede em mercados emergentes obtêm vantagens em todas as áreas, especialmente com a redução de custos proporcionada pelo aperfeiçoamento dos processos ambientais.
- ❖ **Multinacionais estrangeiras** (sediadas em países desenvolvidos, mas atuando em mercados emergentes) também usufruem de mais benefícios intangíveis, como a redução de riscos e o desenvolvimento do capital humano.
- ❖ **Empresas exportadoras** que adotam padrões e sistemas de gestão de sustentabilidade ampliam seu acesso aos mercados e às vezes conseguem oferecer preços maiores em seus produtos.

FIGURA 2 - A matriz do valor empresarial sustentável para países emergentes



FONTE: Sustainability/IFC/Ethos, 2003

- ❖ As empresas que se concentram no **mercado interno** são as que têm mais chance de se beneficiar com o desenvolvimento da economia e da comunidade locais, o que fortalece sua credibilidade e pode levar a um aumento de ganhos.
- ❖ Na maioria das **regiões**, o ponto mais significativo é a ecoeficiência - redução de custos derivada de melhor gestão ambiental. Aparentemente, o sul da Ásia constitui uma exceção: as evidências mais significativas do “*business case*” apontam para um aumento de receitas por meio do crescimento econômico local e do desenvolvimento comunitário, resultando em melhor reputação.
- ❖ Essas diferenças geográficas também variam de acordo com os diferentes contextos de negócios nessas áreas.

As melhores oportunidades de ganho empresarial identificadas pelo estudo são apresentadas a seguir, ressaltando que 4 delas se relacionam à gestão ambiental:

- 1. Economizar custos reduzindo os impactos ambientais (eco-eficiência) e tratando bem os empregados;**
- 2. Aumentar a receita promovendo melhorias ambientais (produtos ecológicos que possibilitam um preço “premium” e recuperação de resíduos) e beneficiando a economia local;**
- 3. Reduzir riscos** por meio do engajamento dos interessados (*stakeholders*);
- 4. Melhorar a reputação incrementando a eficiência ambiental;**
- 5. Desenvolver o capital humano** com uma gestão de recursos humanos mais eficiente;
- 6. Facilitar o acesso ao capital** com uma melhor governança;
- 7. Criar outras oportunidades** promovendo o desenvolvimento da comunidade e **lançando produtos que não prejudiquem o meio ambiente (nichos de mercado ecológico, como energia renovável, tecnologias de controle da poluição, etc.).**

Comparando-se um estudo ao outro, percebeu-se que enquanto as empresas de mercados emergentes estão ainda muito focalizadas na redução de custos e em aumento de receitas no curto prazo, aquelas dos países desenvolvidos tem grande foco em interesses mais intangíveis, como o valor da marca e questões relativas à reputação da organização. Além disto, o investimento na comunidade é encarado como custo fixo nos países desenvolvidos, enquanto que nos países emergentes eles se mostram importantes para a redução de riscos e perpetuidade empresarial (SustainAbility/IFC/ETHOS, 2003).

4. NOVOS MODELOS E FERRAMENTAS

A pressão e expectativas destas partes interessadas estão levando a mudanças significativas no gerenciamento ambiental e na adoção de novos modelos e ferramentas de gestão, sempre no sentido das mudanças globais em andamento.

Muitos nomes e modelos surgiram em torno da necessidade de ampliar o espectro da gestão sobre o meio ambiente e responsabilidade social, tais como responsabilidade social corporativa, desenvolvimento sustentável e investimentos socialmente responsáveis. Na Tabela 2 é apresentado um panorama dos novos modelos e ferramentas, a partir das partes interessadas tradicionais e emergentes.

O modelo “Tripple Bottom Line” – Três Pilares está dentre aqueles que ganham mais notoriedade. Segundo pesquisa da consultoria PwC, 68% das grandes empresas multinacionais da Europa (98 entrevistadas) e 41% das companhias norte-americanas (153 entrevistadas) estão expandindo seus relatórios corporativos para incluir informações sobre os três pilares econômico, social e ambiental, a fim de influenciar as partes interessadas e os mercados globais de capital. (PwC, 2002).

O modelo AA 1000, lançado no Reino Unido pelo ISEA-“Institute of Social and Ethical Accountability” em 1999, objetiva assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, ambiental e econômica, aprimorando a auditoria e relato, integrando às ferramentas existentes (como os sistemas de gestão ISO 14001, SA 8000, o Balanced Scorecard e Modelos de Excelência como o PNQ no Brasil), buscando o envolvimento maior das diversas partes interessadas, no sentido de um caminho para o desenvolvimento sustentável.

Outro modelo em desenvolvimento é o Projeto SIGMA – “Sustainability - Integrated Guidelines for Management”, lançado em 1999 pela BSI (“British Standard Institution”, a mesma que elaborou as normas usadas como referências para o desenvolvimento das

conhecidas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001) e outras associações, com o suporte do Departamento de Comércio e Indústria do Governo do Reino Unido. Este Projeto é o primeiro deste tipo a congregar no mesmo sistema de gestão normas correlates existentes como ISO 14001, ISO 9001 e AA1000, para abranger a gestão da sustentabilidade. Ele é compatível com os principais modelos e ferramentas, porém concentra a atenção no balanço entre os capitais natural, social, humano, manufaturado e financeiro.

O setor financeiro vêm aderindo progressivamente à preocupação com a gestão ambiental e social, através dos investimentos chamados “éticos”. Diversas ferramentas surgiram para mensurar o impacto sobre o resultado empresarial e premiar as empresas mais comprometidas com os três pilares, dentre as quais citamos:

- ❖ FTSE4Good (bolsa de Londres) – foi criado um índice que procura mensurar o desempenho em responsabilidade social de um conjunto de empresas, de forma a facilitar a escolha por investidores preocupados com esta questão. Dentre os critérios selecionados estão:
 - ações em direção ao desenvolvimento sustentável
 - desenvolvimento de relações positivas com as partes interessadas
 - apoio e prática de direitos humanos mundiais

O conjunto de empresas selecionadas vem das inclusas nos Índices FTSE All-Share, FTSE Developed Europe, FTSE US e FTSE Developed, excluindo-se os negócios considerados não éticos (como tabaco/fumo, cadeia produtiva de armas nucleares ou outros tipos de armas, usinas nucleares e seus fornecedores).

Um ponto interessante a comentar é que os lucros obtidos com as licenças do índice vão para a UNICEF por um período determinado.

- ❖ DJSI (Dow Jones Sustainability Index, da bolsa de Nova York e SAM-Sustainability Asset Management) – foi desenvolvido um índice que procura mensurar o desempenho de um conjunto de 1100 empresas avaliadas (sendo 370 na América do Norte, 600 na Europa e 130 na Ásia), de mais de 50 setores produtivos, nos três pilares (econômico, ambiental e social), de forma a facilitar a escolha por investidores preocupados com esta questão, baseados nos critérios da tabela 3. Excluíram-se do índice os negócios considerados não éticos (como tabaco, bebidas alcoólicas, jogos e armas).

Tabela 2 – Novos modelos e ferramentas de gestão ambiental

Parte Interessada		Ferramentas	REFERÊNCIAS
Mercado	Clientes	Sistemas de Gestão Ambiental; Auditorias de Sistemas de Gestão Ambiental; Indicadores de Desempenho Ambiental; Relatórios e Comunicação Ambiental	ISO 14001; ISO 19011; ISO 14031; ISO 14063, GRI
	Consumidores	Sistemas de Gestão Ambiental; Auditorias de Sistemas de Gestão Ambiental; Análise de Ciclo de Vida; Design Ecológico; Selos Ecológicos	ISO 14001; ISO 19011; Série ISO 14040; Manuais de Eco-Design; série ISO 14020; selos nacionais
	Concorrentes		
Sociedade	Governo	Avaliação de Impacto Ambiental; Licenças Ambientais; Tecnologias de controle ambiental; Auditorias ambientais	Legislação; Manuais de Engenharia Ambiental; ISO 14015
	Comunidade	Sistemas de Gestão Ambiental; Auditorias de Sistemas de Gestão Ambiental; Tecnologias de controle ambiental; Auditorias ambientais	ISO 14001; ISO 19011; Manuais de Engenharia Ambiental; ISO 14015
	ONG's	Sistemas de Gestão Ambiental; Auditorias de Sistemas de Gestão Ambiental; Análise de Ciclo de Vida; Design Ecológico	ISO 14001; ISO 19011; Série ISO 14040; Manuais de Eco-Design
Financeiro	Acionistas	Critérios de Sustentabilidade; Sistemas de Gestão Ambiental; Auditorias de Sistemas de Gestão Ambiental; Indicadores de Desempenho Ambiental; Contabilidade Ambiental, Relatórios e Comunicação Ambiental	AA1000; Projeto SIGMA, ISO 14001; ISO 19011; ISO 14031; Modelos de Contabilidade Ambiental, ISO 14063, GRI
	Investidores	Critérios de Sustentabilidade; Auditorias de sustentabilidade; Relatórios e Comunicação Ambiental	Mercado Financeiro, p.ex. DJSI (Dow Jones Sustainability Index); FTSE4; ISO 14063, GRI
	Seguradores	Análise de Risco Ambiental; Critérios de Gerenciamento de Riscos; Auditorias de Risco ambiental	Organismos Governamentais (p.ex. CETESB); seguradoras

Partes Interessadas Emergentes -> **Ferramentas mais recentes**

FONTE: elaborado pelo autor

Tabela 3 – Critérios utilizados para avaliação do desempenho no DJSI

Critério	Peso (%)
Econômico	
Códigos de Conduta/Conformidade	3
Governança Corporativa	5.4
Gestão de Relações com Clientes (CRM)	3
Solidez Financeira	3.6
Relações com Investidores	2.4
Gestão de Riscos e Crises	3.7
Sistemas de Medição de Desempenho	4.2
Planejamento Estratégico	3
Gestão da Cadeia de Suprimentos	1.8
Critério Específico do Setor	Variável
Ambiental	
Gestão Ambiental	3
Desempenho Ambiental	4.2
Critério Específico do Setor	Variável
Social	
Satisfação dos Empregados	1.2
Partes Interessadas Externas	4.2
Indicadores de Capital Humano	3
Atenção Gerencial para Recursos Humanos	1.8
Aprendizado Organizacional	3
Relato ao Público	1.35
Remuneração, Benefícios e Esquemas de Trabalho Flexíveis	2.4
Competências da Força de Trabalho	2.4
Critério Específico do Setor	Variável

Fonte: DJSI

A componente ambiental representa 20% do peso do DJSI. Vale ressaltar que 40% do peso deste índice se refere a critérios específicos de cada setor produtivo. O DJSI inova neste sentido, efetuando comparações setoriais. Tomando o exemplo do setor automobilístico, a Volkswagen foi considerada a de melhor desempenho em sustentabilidade, seguida da BMW, Daimler-Chrysler, Ford e Renault.

As empresas e os questionários são verificados mundialmente através da empresa PwC. Algumas conclusões foram destacadas pelos organizadores do DJSI no relatório de atualização de 2002:

- Mais relatórios de sustentabilidade estão sendo emitidos pelas companhias, no conceito dos três pilares
- Muitos grupos empresariais estão crescentemente integrando a sustentabilidade em seus negócios
- Setores produtivos mais sensíveis e expostos (como químico, mineração, automotivo, energia e farmacêutico) apresentaram melhor desempenho em sustentabilidade
- Foram evidenciadas diferenças regionais na abordagem e desempenho em sustentabilidade

- Foi evidenciado que o crescimento do DJSI foi maior do que o do Dow Jones convencional, o que contribuiria com mais um fator que as empresas com melhor desempenho em sustentabilidade também obtém um melhor desempenho empresarial.

Vemos um avanço nos requisitos ambientais também no setor de seguros. Com a expectativa da entrada em vigor da diretiva europeia sobre riscos e passivos ambientais (que vem sendo discutida há 10 anos), os requisitos se tornarão mais rigorosos e abrangentes gradualmente, em 5 anos, especialmente para os setores mais potencialmente impactantes, na Europa e fora dela. O objetivo desta diretiva é assegurar que solos contaminados sejam efetivamente descontaminados no futuro e que a biodiversidade seja protegida na Europa. A Comissão Europeia estima que cerca de 300 mil sítios contaminados já foram caracterizados como contaminados ou potencialmente contaminados, e que os custos para a sua descontaminação estarão entre US\$ 50 e 100 bilhões. Neste sentido, novas pressões e ferramentas estão em curso para as empresas.

5. CONCLUSÕES

As pressões por proteção ambiental são crescentes de vários setores da sociedade, porém cada vez mais são oriundas de partes interessadas que afetam contundentemente o desempenho empresarial (p.ex. como comprova o interesse do mercado financeiro, e a importância da reputação e da marca). Neste sentido, a resposta das corporações deverá incorporar progressivamente no cerne da gestão do negócio as considerações ambientais: na gestão de produtos e marketing, cadeia de valor, rentabilidade e mensuração dos resultados empresariais, e gestão de pessoas, dentre outros. Tais pressões parecem ser mais eficazes do que têm sido todas as exigências das partes interessadas tradicionais (p.ex. legislação ambiental).

Os esforços de gestão ambiental, na maioria dos casos, representou um “esverdeamento” aos processos produtivos, porém ainda está longe de atingir a razão de ser empresarial. O conceito de cadeia de valor introduzido por Porter (1985) considerou muito superficialmente as questões ambientais, assim como a reengenharia. Com a ampliação dos chamados “stakeholders”, com a ampliação da preocupação com o ciclo de vida, com a ampliação da preocupação ambiental para os chamados 3 pilares, com o maior anseio por transparência, cada empresa terá de passar por uma reavaliação de sua cadeia de valor, com bases mais profundas, considerando a sustentabilidade como critério.

Considerando a mudança de valores dos consumidores, a concorrência crescente observada na maioria dos mercados e a maior exposição à mídia, os aspectos de meio ambiente estarão cada vez mais inseridos na agenda de competitividade, o que já ocorre atualmente em muitos setores. Os índices e graduações de avaliação ambiental (ou de sustentabilidade) poderão ser usados com o tempo como diferenciadores para a opinião pública, investidores e outras partes.

Neste sentido, a correlação causa-efeito dos fatores de gestão ambiental com os resultados e benefícios empresariais será um indispensável balizador. Estudos como o da SustainAbility/UNEP servirão de referência para que cada empresa reavalie seus sistemas de gestão e os resultados obtidos. Normas de referência como a AA1000 e Projeto SIGMA serão priorizadas para promover a reorientação da cadeia de valor para refletir melhores oportunidades e reduzir riscos.

Esta visão proporcionada ainda tem muitas partes faltantes do quebra-cabeça:

- ❖ Há muitas células da matriz de sustentabilidade com pouca evidência de correlação, o que não significa que ela não exista
- ❖ A visão setorial foi pouco estudada, pois estamos falando de sistemas produto-mercado extremamente diferentes, e que tem suas peculiaridades, ocasionando respostas muito distintas do “business case”. Evidências desta necessidade setorial podem ser vistas no setor automobilístico e eletro-eletrônico, dentre outros. No setor automobilístico, os requisitos das montadoras para as autopeças (p.ex. certificação ISO 14001) são globais, crescentes e diferentes do de outros setores (Epelbaum & Aguiar, 2001). Além disto, as demandas relativas a melhorias ambientais do automóvel, como reciclabilidade e redução de emissões atmosféricas, tornam os requisitos ambientais extensivos à cadeia produtiva. Tais requisitos sobre os produtos também foram evidenciados no setor eletro-eletrônico, com demandas fortes que devem reorientar nos próximos anos a cadeia de valor e os processos/produtos, como o projeto para desmontagem e coleta de resíduos dos produtos (Epelbaum & Aguiar, 2002). Neste sentido, a avaliação de sustentabilidade efetuada para o DJSI se mostra mais alinhado com uma visão setorial específica
- ❖ Não há uma demonstração das correlações entre as dimensões da matriz de sustentabilidade (p.ex. de que maneira o valor para o acionista, receitas e eficiência operacional estão correlacionados)
- ❖ A matriz do valor empresarial da SustainAbility/UNEP apresenta fracas evidências da influência dos fatores ambientais de produtos sobre o resultado empresarial, o que não corresponde aos resultados obtidos nas avaliações na cadeia automobilística e no setor eletro-eletrônico (Epelbaum & Aguiar, 2001 e 2002). Neste sentido, nos parece que muitas evidências ainda deverão ser obtidas para chegar a correlações mais precisas.

Quanto aos novos modelos e ferramentas, percebe-se uma mudança significativa em andamento, que deve se consolidar em alguns anos. A sustentabilidade baseada nas dimensões econômica, social e ambiental parece se afirmar, e cada vez mais inserida nas decisões críticas aos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BSI. The SIGMA guidelines. United Kingdom, Maio 2003.
- Dow Jones; SAM. Dow Jones Sustainability Indexes – Annual Review 2002, sep. 2002
- ELKINGTON, John. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo, Makron Books, 2001.
- EPELBAUM, Michel; AGUIAR, Alexandre. A Influência da Gestão Ambiental na Competitividade na Cadeia Automobilística. VI Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Nov/01, São Paulo.
- EPELBAUM, Michel. ISO 14001: o esperado e o obtido, riscos e oportunidades. VI Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Nov/01, São Paulo.
- EPELBAUM, Michel; AGUIAR, Alexandre. A Influência da Gestão Ambiental na Competitividade Empresarial Setorial no Brasil: o Caso do Setor Eletro-Eletrônico. NISAM, Universidade de São Paulo, 2002
- KARAGOZOGLU, Necmi; LINDELL, Martin. Environmental Management: testing the win-win model. In: Journal of Environmental Planning and Management. Abingdon, v. 43, pp. 827-829, November, 2000
- PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1985
- PWC. Management Barometer, Sep. 2002

- REYDON, Bastiaan P.; CAVINI, Regina A.; ESCOBAR, Héctor E. A Competitividade Verde Enquanto Estratégia Verde Resolve o Problema Ambiental?. In: VI Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Nov/2001, São Paulo
- SCHAPIRO, Stacy. E.U. Proposes Mandatory Pollution Liability Coverage Business Insurance; Chicago; Aug 26, 2002
- Sítios na *Internet*: www.gemi.org, www.wbcsd.org, www.sustainability.com, www.wri.org, www.unep.org, www.ethos.org.br, www.accountability.org, www.ftse.com, www.sustainability-indexes.com
- SUSTAINABILITY; UNEP. Buried Treasure – Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability. 2001
- SUSTAINABILITY; IFC; ETHOS. Criando Valor – O Business Case para Sustentabilidade em Mercados Emergentes. 2003
- WALLEY, Noah & WHITEHEAD, Bradley. “It’s not easy being green”. In: Harvard Business Review. Boston, v. 72, pp.37-50, May-June, 1994